



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**VINICIUS CADÊTE DE ARAUJO LIMA**

**GESTÃO DE CONHECIMENTO: A ESCOLHA DAS MÍDIAS MAIS EFETIVAS DA  
SEÇÃO DE MULTIMÍDIA DO STJ.**

Brasília  
2010

**VINICIUS CADÊTE DE ARAUJO LIMA**

**GESTÃO DE CONHECIMENTO: A ESCOLHA DAS MÍDIAS MAIS EFETIVAS DA  
SEÇÃO DE MULTIMÍDIA DO STJ.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão e Administração Pública do Superior Tribunal de Justiça.

Orientador: Prof. Me. Paulo Moreira Goulart

Brasília  
2010

**VINICIUS CADÊTE DE ARAUJO LIMA**

**GESTÃO DE CONHECIMENTO: A ESCOLHA DAS MÍDIAS MAIS EFETIVAS DA  
SEÇÃO DE MULTIMÍDIA DO STJ.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão e Administração Pública do Superior Tribunal de Justiça.

Orientador: Prof. Me. Paulo Moreira Goulart

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

Dedico este Trabalho  
de Conclusão de Curso à minha família  
que me apoiou estando presentes ao meu  
lado o tempo todo.

## AGRADECIMENTO(S)

*Primeiramente agradecemos a Deus pelo dom da vida. Agradecemos também a Seção de Multimídia do Superior Tribunal de Justiça e aos seus Servidores, que nos apoiaram neste período. E principalmente ao Mestre Paulo Moreira Goulart que em todos os momentos nos motivou a continuar nessa trajetória e nos concedeu o privilégio de poder conviver com a sua sabedoria, não só neste tempo de Monografia, mas no decorrer de todo o Curso.*

## RESUMO

O conhecimento tornou-se, nestes últimos anos, um dos ativos mais importantes para garantir o sucesso das empresas, sejam públicas, privadas ou organizações sem fins lucrativos. Por ser um bem intangível, torna-se fundamental saber administrá-lo, tirando vantagens para a organização. Este trabalho, nesse sentido, tem como principal objetivo contribuir para a construção do ciclo de geração do conhecimento proposto por Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997) no modelo “SECI”. Este modelo define qual a melhor mídia para externalizar o conhecimento tácito dos servidores da Seção de Multimídia no Superior Tribunal de Justiça (STJ). Para o alcance desse objetivo foi desenvolvida uma pesquisa experimental junto aos colaboradores que prestam serviços à Seção de Multimídia do STJ. Os resultados apontados mostram que os dois grupos de servidores que integram essa pesquisa encontram, por um lado, dificuldades no nível de detalhamento na execução de suas atividades, sejam através do papel ou em gravação de vídeo. Por outro lado, como principais vantagens, foi possível verificar que a mídia papel pode ser consultada a qualquer momento, mesmo que não apresente detalhadamente as tarefas por eles executadas. No vídeo, entretanto, é criada uma memória visual que permite a localização dos equipamentos, facilitando sua operação. Portanto, foi possível observar neste trabalho que ambas as mídias são não apenas viáveis, mas também complementares para a Seção de Multimídia do STJ. É necessário, contudo, aplicá-las na hora apropriada e de acordo com as atividades desenvolvidas por cada operador, conforme o conteúdo abordado em cada roteiro.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Conhecimento. Mídia. Vídeo. Administração Pública.

## ABSTRACT

From the recent years onwards, knowledge has been acquired one of the most important elements to ensure the success of both public and private companies and nonprofit organizations. On account of its intangible dimension, it is essential to know to manage it, taking advantage for the organization. Therefore, this study aims to contribute to construction to the called cycle of generation of knowledge, proposed by Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997), model "SECI". This model defines the best media to externalize the tacit knowledge of the Multimedia servants Section in the *Superior Tribunal de Justiça (STJ)*. In order to achieve this goal, it was developed a survey with employees who provide services to the Multimedia Section in the *STJ*. On the one hand, it was found difficulties at the level of detail in the execution of their activities in both groups of servants interviewed, especially with sheet or recording video. On the other hand, some advantages were observed including the media in sheet that can be consulted at any time, even if the tasks performed are not presented in detail by them. However, there is a visual memory in video that allows the location of equipment, which facilitates its operation. In the end, it is concluded that both medias are viable and complementary to the Multimedia Section in the *STJ* context. It is necessary to apply them not only in appropriate way but also according to the activities developed by each operator, following the content covered in each process.

**Key words:** Knowledge management. Knowledge. Media. Video. Public Administration.

## LISTA DE SIGLAS

SMULT – Seção de Multimídia

STJ – Superior Tribunal de Justiça



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	09
<b>Problema</b>	10
<b>Objetivos</b>	10
<i>Objetivo Geral</i>	10
<i>Objetivos Específicos</i>	11
<b>Justificativa</b>	11
<b>1. METODOLOGIA</b>	13
<b>1.1 Coleta de Dados</b>	13
<b>1.2 Tipos de Pesquisas</b>	13
<b>1.3 Universo da Pesquisa</b>	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	15
<b>2.1 Conhecimento</b>	15
<b>2.2 Conhecimento e aprendizagem</b>	17
<b>2.3 O Conhecimento nas Organizações</b>	17
<b>2.4 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública</b>	20
<b>3. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO</b>	25
<b>3.1 A Organização</b>	25
<b>3.2 Atribuições da Seção de Multimídia</b>	27
<b>3.3 Pesquisa Experimental</b>	28
<b>3.4 Análise dos Resultados Encontrados</b>	32
<b>CONCLUSÃO</b>	34
<b>REFERÊNCIAS</b>	35
<b>ANEXO A - Manual de Organização da Secretaria do Tribunal</b>	36
<b>APÊNDICE A - Formulário Para Elaboração Das Atividades</b>	37
<b>APÊNDICE B - Formulário Para Descrever Procedimentos “Operar os equipamentos de áudio e vídeo nas seções”</b>	38
<b>APÊNDICE C - Formulário Para Descrever Procedimentos “Gravação e distribuir o áudio e vídeo pela intranet”</b>	39

## INTRODUÇÃO

Esta monografia pretende contribuir efetivamente para entender os mecanismos através dos quais os operadores de áudio e vídeo da Seção de Multimídia adquirem, disseminam e criam conhecimentos na execução dos procedimentos técnicos pessoais e subjetivos. Também tem a importância de destacar qual a melhor mídia, entre papel e ou vídeo, para armazenar esses conhecimentos.

A Gestão do Conhecimento, especificadamente o modelo SECI de criação do conhecimento permite gerenciar o conhecimento de um indivíduo, sobre a execução das atividades da seção, seja compartilhado de maneira contínua e dinâmica com outros indivíduos. Essa exteriorização permite a criação de novos conhecimentos visando à continuidade da prestação dos serviços com eficiência e com rapidez mesmo com a substituição de seus servidores. Trata-se de um processo de organização e distribuição do saber coletivo da Seção, de maneira a fazer com que a informação correta chegue à pessoa certa, na hora certa.

Nesse sentido, observando a ausência de quaisquer registros destes conhecimentos e a importância para que se tenham os mesmos, os quais são gerados no dia a dia da execução das atividades desta Seção, torna-se fundamental o desenvolvimento de pesquisas exploratória e experimental direcionadas para este tema.

Assim sendo, a análise realizada no decorrer deste trabalho demonstra os resultados obtidos e alcançados, através de um estudo realizado junto aos servidores da Multimídia, identificando as principais rotinas a serem registradas e qual é a melhor mídia para este fim.

## **Problema**

Foi verificado que a Seção de Multimídia não possui nenhuma documentação a respeito dos procedimentos de suas atividades. Sendo assim, todo conhecimento a respeito da execução das atividades da seção encontra-se armazenado somente na memória dos funcionários.

Essa situação permite que se percam os conhecimentos dos servidores que possuem maior tempo de serviço no momento da saída da seção, já que estes não convivem ou treinam seus substitutos. Os servidores que possuem menos tempo de serviço nesta seção estão mais propensos a cometer erros motivados pela falta de conhecimento dos procedimentos da execução das atividades.

Para que se alcance a excelência na execução de qualquer atividade é necessário o uso de ferramentas, para auxiliar os administradores no diagnóstico de problemas, na racionalização do trabalho, ou mesmo para o treinamento de novos empregados. Desta forma conclui-se que esse setor necessita urgentemente de ferramentas para gerenciar os conhecimentos explícitos e tácitos existentes no setor.

Assim, o questionamento que objetivamente buscamos responder foi: Qual é a Mídia entre Papel ou Vídeo capaz de armazenar, disseminar e criar conhecimentos explícitos e tácitos na execução das várias atividades executadas pela Seção de Multimídia?

## **Objetivos**

### ***Objetivo Geral***

O objetivo geral deste trabalho é contribuir para a construção do ciclo de geração do conhecimento na seção de multimídia do STJ.

### **Objetivos Específicos**

Por intermédio de pesquisa experimental com os Servidores da Seção, este trabalho busca alcançar os seguintes objetivos específicos:

Identificar as atividades e/ou procedimentos executados pelos técnicos operadores de áudio e vídeo da seção de multimídia;

Definir, dependendo da rotina executada, qual é a melhor mídia capaz de tangibilizar os conhecimentos externalizados;

Descrever e gravar em mídia os procedimentos de execução das atividades.

### **Justificativa**

O Superior Tribunal de Justiça é um órgão que constantemente busca o aperfeiçoamento contínuo e a modernização de seus processos e aperfeiçoamento de seus servidores. Apesar disso a Seção de Multimídia não tem nenhuma documentação que registre os procedimentos executados por seus servidores ou mesmo, não sabe qual a melhor maneira de registrar os conhecimentos tácitos dos servidores da seção que conceberam os primeiros procedimentos.

Certamente, ao se perder o conhecimento tácito dos servidores, que prestam serviços há mais tempo nesta seção, se perde uma experiência inestimável e se permite que os novos servidores tenham que aprender sozinhos os procedimentos executados na seção, aumentando o tempo na execução e as possíveis falhas no processo pelas inúmeras tentativas e erros. Esta postura permite erros no procedimento e se acharmos que elas são inevitáveis estaremos contribuindo para que esse andamento nunca alcance o sucesso esperado.

Obtendo um registro dos conhecimentos adquiridos pelos servidores após anos de trabalho na execução dos procedimentos da seção, bem como elaborando documentação de fácil compreensão, será possível não somente melhorar a execução das atividades, como também minimizar vícios e costumes que causam erros na operação dos equipamentos de vídeo e áudio.

A relevância da Gestão do Conhecimento decorre de que para as organizações os ativos intelectuais são tão importantes como os ativos físicos e financeiros. A geração de antigos talentos começa a deixar o mundo do trabalho e

aumenta a consciência de que estes indivíduos são uma riqueza de conhecimentos que ficarão perdidos se não houver uma tentativa de capturá-las. Sendo assim, o sistema de Gestão do Conhecimento, quando bem planejado, reduz a redundância e torna a organização mais eficiente.

Portando, a implantação de procedimento para se registrar os conhecimentos tácitos dos servidores, que prestam serviços há mais tempo na seção de multimídia, permite que se tenha uma padronização e melhoria na execução das tarefas executadas por todos os servidores da seção.

Nesse sentido, uma análise deve ser realizada para se adotar a melhor metodologia capaz de descobrir qual a melhor mídia para se registrar os conhecimentos tácitos externalizados por seus servidores. Dessa forma, será possível obter o constante aperfeiçoamento das práticas de trabalho e a renovação organizacional, condições necessárias à sobrevivência de qualquer órgão frente a uma sociedade contemporânea, de grandes, complexas e rápidas mudanças em todos os setores.

Para o alcance deste objetivo o conteúdo desta monografia divide-se em três Capítulos. No 1º aponta-se a metodologia de pesquisa realizada; No 2º segue-se a revisão bibliográfica com os autores recomendados; e, No 3º apresentamos a caracterização da Seção de multimídia do Superior Tribunal de Justiça e a proposição da união da teorização juntamente com sua aplicação.

## **1 METODOLOGIA DE PESQUISA**

### **1.1 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi feita através de observação e entrevistas, com a utilização de formulário próprio (vide Apêndices), e análise de documentos, baseada em levantamento de Plano de Gestão, Manual de Organização e no site do STJ que facilitam o entendimento da estrutura organizacional do órgão.

### **1.2 Tipos de Pesquisas**

A pesquisa exploratória foi qualificada quanto aos fins e quanto aos meios, segundo apresentação dada por Vergara (1990, p. 45):

Quanto aos fins a pesquisa foi exploratória, descritiva e aplicada. Exploratória porque foi verificada a inexistência de documentos que abordassem sobre a descrição das atividades. Descritiva porque visou descrever as tarefas executadas por seus servidores da Seção de multimídia. Aplicada porque foi fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos.

Utilizamos também, pesquisa experimental para embasamento teórico do estudo. Os dados empregados na pesquisa junto aos servidores da Seção de multimídia, do Superior Tribunal de Justiça, foram obtidos através de levantamentos feitos pelo pesquisador, envolvendo técnicos e operadores, perfazendo um total de seis servidores lotados na Seção de Multimídia, os quais foram divididos em dois grupos, conforme determina o tipo de pesquisa adotado para o desenvolvimento desta monografia.

Segundo Kerlinger (1979), destaca-se entre os melhores tipos de pesquisa. O pesquisador consegue obter um alto nível de controle da situação, bem como, isolar qualquer interferência que não integre o seu ambiente ou assunto de pesquisa. Por isso, os resultados obtidos são mais confiáveis, uma vez que o pesquisador manipula a variável independente, eliminando qualquer equívoco e ambiguidade.

Experimentos Antes e Depois (com dois grupos): antes da aplicação do estímulo, os dois grupos (de controle e experimental) passam por um processo de avaliação. Em seguida, aplica-se o estímulo no grupo experimental, a fim de obter o

nível diferencial entre o grupo experimental (estimulado) e o grupo de controle (sem estímulo). A medida do estímulo aplicado se obtém através da diferença obtida entre os dois grupos.

Conforme destaca Kerlinger (1979), a pesquisa experimental tem como principal vantagem ser testada repetidamente, empregando sempre o mesmo resultado. Esse procedimento dificulta o surgimento de respostas alternativas que possam dificultar a decisão final do pesquisador. Outra vantagem é que os grupos selecionados para a pesquisa desenvolvem suas relações sem qualquer interferência do pesquisador, sendo que essas relações podem ser verificadas e qualquer grupo manipulado, tanto em conjunto quanto unicamente.

Porém, Kerlinger (1979) destaca que o fato de a pesquisa ser desenvolvida em ambientes programados pode trazer reflexos positivos e negativos. Positivamente, o fato de as variáveis ou grupos poderem ser analisados em ambientes programados, proporciona maior credibilidade, uma vez que o pesquisador tem total autonomia sobre seu objeto de estudo e a interferência do meio é praticamente nula. E, negativamente, pois sendo o objeto de estudo retirado do seu meio saturado, pode gerar análises parciais e não aplicáveis em outras relações que não pertençam ao ambiente selecionado pelo pesquisador.

### **1.3 Universo da Pesquisa**

O universo da pesquisa foi abrangido, de um lado, pelo conjunto das rotinas existentes; de outro, por seis servidores da Seção de Multimídia do STJ.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A sociedade contemporânea vem mudando rapidamente. As empresas de destaque estão deixando de serem aquelas que produzem bens e serviços para dar lugar às organizações que produzem e distribuem informação e conhecimento. Com isso, o conhecimento passa a ser a mola motriz desta nova sociedade.

A geração de riquezas deixou de ser apenas pela produção de bens. Atualmente os ativos tangíveis não são mais a única comprovação de riqueza. Na atual era de informação, onde o conhecimento é fator de diferenciação das empresas, os ativos intangíveis também são forma de criação de riquezas.

Nesse cenário, as organizações vêm se preocupando cada vez mais em trabalhar as informações, a fim de transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo.

Hoje o talento humano é fator de diferenciação entre as organizações. Por isso, a formação e manutenção de pessoal comprometido em adquirir e disseminar conhecimentos é de extrema importância. Nesse sentido, o conhecimento coletivo passa a ser um dos maiores desafios das organizações, buscando assim, a atualização e desenvolvimento constantes dos seus colaboradores gerando um fator competitivo.

Para enfrentar este desafio, as organizações vêm procurando implantar metodologias eficientes e eficazes para multiplicar os conhecimentos, de forma a se manter competitivas no mercado.

### 2.1 Conhecimento

De acordo com o Dicionário Houaiss, da Língua Portuguesa, a palavra conhecer tem como sinônimos "... apreender, aprender, conscientizar-se, dominar, entender, experimentar, familiarizar-se, identificar, reconhecer, relacionar-se, saber, vivenciar". Tendo como base esta definição, percebe-se que a formação do conhecimento tem início com um evento qualquer que, gera dados. A interpretação desses dados originam informações, as quais, quando testadas, se transformam em conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (Conhecimento Empresarial, 2006), conhecimento é diferente de dados e de informação; conhecimento é mais amplo,



mais profundo e rico. O conhecimento das organizações também tem uma definição semelhante, se traduz em mentes que trabalham.

“É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. (p 87)

Sua origem é na mente dos conhecedores, e costuma estar embutido em documento como também em rotinas, processos, prática e normas.

Os autores demonstram que não é simples definir conhecimento, pois é uma mistura de vários elementos, e é fluído, portanto, não mensurável, é difícil de colocar também em palavras, existe dentro das pessoas, são difíceis de identificar. Dos dados derivam a informação, que se transformam em conhecimento. Isto é feito em forma de: comparação, consequências, conexões e ainda conversação.

**Comparação:** entendimento relativo de informações de um determinado assunto relacionado ou aplicado em outras situações;

**Consequência:** algumas decisões e / ou ações são tomadas considerando determinadas informações;

**Conexão:** ligação entre a informação adquirida e um conhecimento já existente;

**Conversação:** interpretação da informação tendo como base o que as pessoas pensam sobre ela.

Assim, todo conhecimento inicia com o ser humano e entre estes. Podendo ser demonstrado através de meios estruturados como livros e documentos, também como em contatos entre pessoas em conversas e relações de aprendizado.

Conforme Davenport e Prusak (Conhecimento Empresarial, 2006) O conhecimento engloba também valores e crenças, pois a forma como uma organização foi criada demonstra o valor dos seus criadores. As empresas não são objetivas neutras, pois seu propósito é criar um produto ou prestar um serviço, e isto não tem qualquer relação com valores. Mas na realidade exerce forte impacto sobre o conhecimento organizacional, pois são criadas por pessoas que acabam influenciando, com seus valores e crenças, os seus atos e pensamentos.

Dessa forma, o conhecimento é adquirido, a partir da existência de uma estrutura que permita a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Por isso, o conhecimento gera conhecimento.

## 2.2 Conhecimento e Aprendizagem

A respeito da relação entre conhecimento e aprendizagem, Sanchez e Heene (1997) afirmam que a aprendizagem representa um processo que muda o status do conhecimento, de indivíduos ou de organizações. Essas mudanças podem ocorrer de diversas maneiras: por meio da modificação das crenças existentes, da adoção de novas crenças, do abandono de crenças anteriormente tidas como verdadeiras, e também da mudança no grau de confiança que as pessoas têm em determinada crença e no conjunto de crenças no contexto organizacional. Ou seja, enquanto o conhecimento levar à correção de erros e à solução de problemas, este conhecimento será tido como verdadeiro. Caso não se revele capaz de solucionar problemas, não haverá aprendizagem, nem será criado conhecimento. Da mesma forma, Prange (2001) afirma que a essência do processo de aprendizagem é o conhecimento. Os dois temas estão intimamente relacionados: a compreensão de um conceito depende da compreensão do outro. É por meio da aprendizagem que se cria conhecimento.

## 2.3 O Conhecimento nas Organizações

O conhecimento é, na sua essência, resultado de experiências individuais. Para Piaget (1977), o conhecimento não é uma cópia funcional dos objetos, mas uma assimilação, ou seja, uma interpretação por integração do objeto nas estruturas anteriores do sujeito. Para ele, a inteligência é algo dinâmico, decorrente da construção de estruturas de conhecimento que, à medida que vão sendo adquiridos, alojam-se no cérebro de forma estruturada.

Assim, sendo o conhecimento construído e reconstruído pelo indivíduo, quando nos referimos às organizações, verificamos que, apesar dele originar-se na mente das pessoas, a sua disseminação ocorre por meio da interação entre os indivíduos que a compõem, já que está presente não apenas nos normativos e documentos, mas também nas rotinas, processos e práticas realizados por cada colaborador.

Segundo os professores japoneses Nonaka, I. e Takeuchi, H., as organizações são, antes de tudo, um repositório de conhecimentos uma vez que, por

si só, não podem criar o conhecimento, mas apenas apoiar os indivíduos que a integram e lhes proporcionar condições para sua criação. O texto a seguir comprova:

“As empresas são, fundamentalmente, organizações que sabem como fazer as coisas. Na verdade, uma empresa específica em um determinado momento é um repositório de uma faixa de conhecimento produtivo bastante específica, faixa essa que muitas vezes envolvem idiossincrasias que a distinguem até de empresas semelhantes na superfície que atuam nas mesmas linhas de negócios” (Nonaka, I. e Takeuchi, H. apud SANTIAGO JUNIOR, 2004, p 64)

Para uma melhor compreensão de como o conhecimento está estruturado dentro das organizações, os autores definem um escopo conceitual básico contendo duas dimensões: ontológica, que define que o conhecimento só pode ser criado por indivíduos, e epistemológica, que segmenta o conhecimento em dois tipos, a saber:

**Conhecimento tácito:** aquele que se encontra na mente das pessoas é baseado em experiências pessoais e por isso é subjetivo e difícil de ser comunicado.

**Conhecimento explícito:** é o conhecimento declarado, mostrado, explicado; pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática.

Ambos os conhecimentos apontados por Nonaka, I. e Takeuchi, H., (apud SANTIAGO JUNIOR, 2004), são de grande importância para as organizações. Estes dois tipos de conhecimento se complementam através das experiências profissionais de cada colaborador, dos seus saberes e informações armazenadas em sua mente. Daí a importância de usar estes dois tipos de conhecimentos nas empresas, tirando proveito de cada um sempre que for necessário.

Ainda segundo o trabalho desenvolvido por Nonaka, I. e Takeuchi, H., a criação e expansão do conhecimento humano se dá a partir da interação social e, conseqüentemente, pela sua conversão de tácito em explícito. Esse processo ocorre com o modelo de espiral a partir da socialização de ambos conforme abaixo:

**Externalização** do conhecimento **tácito** em conhecimento **explícito**;

**Combinação** do conhecimento **explícito** em conhecimento **explícito**;

**Internalização** do conhecimento **explícito** em conhecimento **tácito**.

Em sua obra, Nonaka, I. e Takeuchi, H. apontam que o conhecimento humano é abordado de duas formas: uma é o conhecimento explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Por isso, é o tipo de conhecimento que pode ser transmitido de forma mais fácil entre as pessoas.

Segundo os autores, este é o modo dominante do conhecimento da filosofia ocidental. Entretanto, o conhecimento tácito é considerado pelos autores mais importante, uma vez que é pessoal e, quando incorporado à experiência pessoal, envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. Assim, foi deixado de lado como um componente crítico do comportamento humano. Porém, continua sendo uma fonte bastante utilizada nas empresas japonesas, considerado inclusive o principal motivo que a gerência japonesa é considerada um enigma pelos ocidentais.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997) destaca que, na filosofia do Ocidente, o indivíduo é o principal agente que possui e processa o conhecimento. Entretanto, o autor destaca que o indivíduo interage com a organização por meio do conhecimento, e este mesmo conhecimento se processa em três níveis: individual, grupal e organizacional. Portanto, o autor apresenta uma discussão sobre a criação do conhecimento organizacional que possui dois componentes: as formas de interação do conhecimento e os níveis de criação do conhecimento. Há duas formas de interação: entre o conhecimento tácito e o explícito e entre o indivíduo e a organização.

Os autores consideram que as empresas japonesas são um enigma para a maioria dos ocidentais e atribuem a isto não à capacidade de fabricação, e sim o acesso ao capital de baixo custo ou ao emprego vitalício, mas sim à capacidade e especialização na “criação do conhecimento organizacional”. Os autores entendem como criação do conhecimento organizacional a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento e difundi-lo na organização como um todo, além de inserir aos produtos, serviços e sistemas. O texto a seguir confirma:

“A criação do conhecimento organizacional é chave para as formas características que as empresas japonesas inovam. Elas são peritas em fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral”. (Nonaka, 1997, p 1)

Diante desse cenário, percebe-se que as empresas japonesas são extremamente bem sucedidas em imitar e adaptar o conhecimento armazenado na mente de seus colaboradores. Entretanto, diante de crises saem mais renovadas, porque se voltam para dentro e passam a buscar criação do conhecimento como forma de romper o passado e ingressar em novos territórios nunca antes testados.

Os orientais concordam que o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta, pois assim se dá o aprendizado da criança. Os gerentes japoneses buscam enfatizar a experiência direta por tentativa e erro, ou seja, eles aprendem com a mente e o corpo. Esta é uma tradição do pensamento japonês desde o surgimento do zen-budismo.

Segundo os autores uma implicação importante desta forma de pensar é que os gerentes ocidentais precisam parar de entender que o conhecimento só pode ser passado por meio de manuais, livros ou conferências. Precisam prestar mais atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento, iniciando o seu foco nas intuições e palpites que são subjetivos e conseguidos por meio de imagens ou experiências.

Para as empresas ocidentais não adianta ter palpites pessoais se não conseguir convertê-los em conhecimento explícito. As empresas japonesas têm particular facilidade em transformar este conhecimento tácito em explícito durante a fase de desenvolvimento do produto.

Para a criação do conhecimento Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997, p. 12) apresentam três estratégias: primeiro, “para explicar o inexplicável, deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo”, segundo “para transmitir conhecimento, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros” e em terceiro “novos conhecimentos nascem em meio à ambiguidade e redundância”.

Tais estratégias constituem o processo de formação de conhecimento que envolve as pessoas que integram todos os setores organizacionais e seus saberes, tendo ambos, grandes valores para as empresas.

## **2.4 A Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

Os benefícios para o setor público da adoção de estratégias da gestão do conhecimento são bastante significativos, principalmente quando se considera que as organizações públicas têm o conhecimento como principal input e produto.

No entanto, o tamanho, a complexidade e a cultura do setor público tendem a aumentar alguns dos problemas mais comuns na implementação da gestão do conhecimento. Estas dificuldades são de ordem estrutural e cultural. Os órgãos

governamentais possuem linhas rígidas de entre departamentos, funções e níveis de gestão, dificultando, deste modo, o compartilhamento entre funcionários e entre departamentos. Devido a essa estrutura, o conhecimento acaba ficando concentrado em uma ou poucas pessoas, que se consideram especialistas e utilizam o conhecimento como forma de poder.

Apesar destas dificuldades, alguns órgãos estão apostando em estratégias para melhor aproveitar seu capital humano. O número de trabalhos em equipes multidisciplinares tem crescido dentro destas organizações. Fora isso, cada vez mais se investe em comunidades de prática, iniciados por funcionários que já se comunicam entre si, e que compartilham as mesmas práticas, interesses ou objetivos.

Com base nessa análise é que a gestão do conhecimento veio para ficar de vez no setor público. Portanto, os órgãos que quiserem inovar e sair à frente devem adotar estratégias para gerir seu capital humano, criando múltiplos canais para a transferência do conhecimento. Entretanto, não podemos desconsiderar os grandes obstáculos que podem dificultar o sucesso da implementação da gestão do conhecimento. Por isso, a busca por uma cultura positiva voltada para o compartilhamento do conhecimento depende do envolvimento dos líderes; da construção de redes de relacionamentos formais e informais; do ganho da confiança mútua; do oferecimento de incentivos para aqueles que compartilham e da valorização do aprendizado contínuo dentro da organização. Não basta somente à alta administração estar motivada e envolvida para a implantação de um projeto de gestão do conhecimento. É Necessário que todo o órgão entenda, valorize e integre-se no processo.

As pessoas precisam sentir-se confortáveis, amparadas e, principalmente, motivadas a pararem suas atividades por alguns minutos, horas e até dias, com a finalidade de discutirem, trocarem experiências e entenderem que essa disseminação de conhecimento também faz parte de seu trabalho. Também é fundamental reconhecer que o contexto de aprendizagem agrega valor não só pessoal, mas, sobretudo, organizacional, gerando valor final ao serviço prestado por cada servidor público.

Dentre todos os pontos importantes para o sucesso na implantação de um projeto de gestão do conhecimento, o mais relevante é o comprometimento dos gestores, estabelecendo-se um canal direto de comunicação no qual as pessoas se

sintam valorizadas por suas contribuições. Seguindo esse contexto, tudo se torna cíclico, como deve ser sempre esse processo: gerando, codificando, disseminando e apropriando-se do conhecimento por meio de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito.

Assim sendo, a gestão do conhecimento deixa de ser um processo e passa a ser um modelo de gestão sob uma nova ótica de se olhar à organização, na qual o conhecimento útil, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, da inovação, da criatividade, aliado a uma visão sistêmica, torna-se o real diferencial competitivo da organização.

## 4. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

### 4.1. A ORGANIZAÇÃO

O Superior Tribunal de Justiça foi criado pela atual Constituição Federal. A sua origem teve como base a transformação do antigo Tribunal Federal de Recursos e instalado em 7 de abril de 1989 (Lei nº 7.746/89), sendo a última instância das causas infraconstitucionais.

Na atual estrutura orgânica do Superior Tribunal de Justiça, as diferentes unidades do Tribunal seguem apenas três níveis hierárquicos: Secretaria, Coordenadoria e Seção. A intenção é aproximar os planos decisório e operacional, agilizando a tomada de decisão e evitando o emperramento dos trabalhos. A Seção de Multimídia, estruturalmente esta subordinada a Secretaria dos órgãos julgadores, que tem por finalidade desenvolver as atividades subseqüentes ao processamento inicial dos feitos, de apoio direto aos Ministros e às sessões colegiadas, e a coordenadoria de taquigrafia – responsável pelo apanhamento de notas e registros das seções de julgamento.

A Seção de Multimídia – é composta por um Chefe que desenvolve as funções de planejamento, execução e controle relacionadas à administração de recursos humanos, e por vinte servidores judiciários, especializado em telecomunicações e eletricidade que exercem a função de Técnico e Operador de Áudio e Vídeo entre outras.

O Técnico judiciário lotado na seção de multimídia é um especialista em telecomunicação e eletricidade, apto para operar equipamentos de áudio e vídeo. O decreto lei 84.134/1979 descreve algumas das funções que se desdobram as atividades dos servidores da Seção vejamos:

- **OPERADOR DE SOM DE ESTÚDIO:** Opera o equipamento de som no estúdio: microfone, mesa equalizadora, máquina sincrônica gravadora de som e demais equipamentos relacionados com o som e sua transcrição para cópias magnéticas.



- **OPERADOR DE MIXAGEM:** Opera máquinas gravadoras e reprodutoras de som, mesa equalizadora e miadora, passando para uma única banda os sons derivados das bandas de diálogo, M.E. e contra-regra, revisando a cópia final.
- **OPERADOR DE ÁUDIO:** Opera mesa de áudio durante gravações e transmissões, respondendo por sua qualidade.
- **OPERADOR DE GRAVAÇÕES:** Responsável pela gravação de textos, músicas, vinhetas, comerciais, etc., para ser utilizada na programação, encarregando-se da manutenção dos níveis de áudio, equalização e qualidade do som.
- **OPERADOR DE CONTROLE MESTRE (MASTER):** Opera o controle mestre de urna emissora, seleciona e comuta diversos canais de alimentação, conforme roteiro de programação e comerciais preestabelecidos.
- **OPERADOR DE VÍDEO:** Responsável pela qualidade de imagens no vídeo, operando os controles, aumentando ou diminuindo o vídeo e pedestal, alinhando as câmeras, colocando os filtros adequados e corrigindo as aberturas de diafragma.
- **OPERADOR DE TRANSMISSOR DE RÁDIO:** Opera transmissões de rádio para recepção geral em todas as frequências em que operam os rádios comerciais. Ajusta equipamentos, mantém níveis de modulação, faz leituras de instrumentos, executa manobras de substituição de transmissores, faz permanente monitoragem do sinal de áudio irradiado.
- **OPERADOR DE TRANSMISSOR DE TELEVISÃO:** Opera os transmissores ou os equipamentos de estação repetidora de televisão, efetua testes de áudio e vídeo com os estúdios, mantém a modulação de áudio e vídeo dentro dos padrões estabelecidos, faz leituras dos instrumentos e executa manobra de substituição de transmissores, aciona gerador de corrente alternada, quando necessário, faz permanente monitoragem dos sinais de áudio e vídeos irradiados.

- **TÉCNICO DE MANUTENÇÃO ELETROTÉCNICA:** Realiza a manutenção elétrica dos equipamentos, cabines de força e grupos geradores de energia em rádio e televisão.
- **TÉCNICO DE ÁUDIO:** Procede à manutenção de toda a aparelhagem de áudio; efetua montagens e testes de equipamentos de áudio mantendo-os dentro dos padrões estabelecidos.
- **TÉCNICO DE VÍDEO:** Responde pelo funcionamento de todo o equipamento operacional de vídeo, bem como a instalação e reparos da aparelhagem, executando sua manutenção preventiva. Monta equipamentos, testa sistema de apoio técnico à operação.

Estas Atribuições são subjetivas e dependem de conhecimentos anteriores e de uma percepção própria de cada indivíduo de como e quando executar determinado procedimento. Sendo assim, só com a prática diária e treinamentos constantes que se é possível minimizar erros e padronizar serviços.

#### **4.2 Atribuições da seção de multimídia**

Segundo o manual de organização da secretaria do tribunal, portaria Nº 298, de 04 de julho de 2008, a Seção de Multimídia tem como atribuições:

- Providenciar a execução dos serviços de operação, gravação, digitalização, organização e distribuição do áudio das sessões de julgamento e das solenidades e de outros eventos;
- Acompanhar, diariamente, os testes feitos nos equipamentos antes de cada sessão e comunicar à Seção de Eletro-Eletrônica os possíveis defeitos de funcionamento dos aparelhos para que sejam reparados;
- Operar equipamentos de som e zelar pela sua conservação;
- Controlar a qualidade e distribuição do áudio nas salas das sessões de julgamento;
- Organizar e controlar a escala de serviço dos operadores dos equipamentos de som, fiscalizando seu cumprimento;
- Supervisionar as mesas de som e os demais equipamentos;

- Gravar as sessões de julgamento, as solenidades e outros eventos de interesse do Tribunal, bem como manter seus respectivos arquivos;
- Providenciar, quando autorizado pelo titular da Coordenadoria de Taquigrafia, a reprodução dos pronunciamentos gravados;
- Prestar assistência a outras unidades do Tribunal na operação de equipamento de áudio;
- Articular-se com a Seção de Eletro-Eletrônica nas questões referentes ao cumprimento de contratos de manutenção;
- Executar edições de áudio e vídeo quando solicitados;
- Digitalizar e converter formatos de áudio e vídeo.

### 4.3 Pesquisa Experimental

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi criado um grupo de trabalho com seis servidores lotados na seção, técnicos operadores e, posteriormente, divididos dois subgrupos de três operadores.

Com a finalidade de se descobrir quais as atribuições dos servidores da multimídia, foi solicitado ao grupo analisar, classificar e subdividir as atribuições da seção. O grupo de trabalho analisou as atribuições e as classificou como de responsabilidade da chefia e as quais eram de responsabilidade dos servidores da seção, ficando assim as atribuições:

#### A) Atribuições de responsabilidade da chefia:

- Providenciar a execução dos serviços de operação, gravação, digitalização, organização e distribuição do áudio das sessões de julgamento e das solenidades e de outros eventos;
- Organizar e controlar a escala de serviço dos operadores dos equipamentos de som, fiscalizando seu cumprimento;
- Articular-se com a Seção de Eletro-Eletrônica nas questões referentes ao cumprimento de contratos de manutenção;
- Acompanhar, diariamente, os testes feitos nos equipamentos antes de cada sessão, além de comunicar à Seção de Eletro-Eletrônica os possíveis defeitos de funcionamento dos aparelhos para que sejam reparados.

B) Atribuições de responsabilidade dos demais servidores:

- Operar equipamentos de som e zelar pela sua conservação;
- Controlar a qualidade e distribuição do áudio nas salas das sessões de julgamento;
- Supervisionar as mesas de som e os demais equipamentos;
- Gravar as sessões de julgamento, as solenidades e outros eventos de interesse do Tribunal, bem como manter seus respectivos arquivos;
- Prestar assistência a outras unidades do Tribunal na operação de equipamento de áudio;
- Providenciar, quando autorizado pelo titular da Coordenadoria de Taquigrafia, a reprodução dos pronunciamentos gravados;
- Executar edições de áudio e vídeo quando solicitados;
- Digitalizar e converter formatos de áudio e vídeo.

As atribuições de responsabilidade da chefia não são objeto de estudo desta monografia. Portanto, o grupo passou a analisar as atribuições dos demais servidores, realizando levantamento das atividades necessárias para se cumprir as atribuições. Vejamos as principais atividades desenvolvidas por estes colaboradores:

Descrição atividade do operador:

- 1) Operar equipamentos com a finalidade de captar, tratar e arquivar o áudio das seções de julgamentos e outros eventos;
  - a. Testar os equipamentos de áudio e vídeo;
  - b. Operar os equipamentos de áudio e vídeo;
  - c. Gravar local e na rede o áudio e vídeo das seções;
  - d. Arquivar as mídias de VHS no arquivo;
- 2) Gravar e distribuir o áudio e vídeo pela intranet;
  - a. Testar os equipamentos;
  - b. Operar os equipamentos de informática para digitalmente gravar e distribuir o áudio e vídeo;
- 3) Editar e/ou copiar o áudio e vídeo;
  - a. Preparar as mídias para gravação das seções de julgamento ou mídias para distribuição;
  - b. Separar e tratar o áudio e/ou vídeo das seções ou trechos das mesmas; e

- c. Copiar e enviar áudio e/ou vídeo, as seções ou trechos das mesmas quando solicitado.

Neste momento foi solicitado ao grupo que escolhesse duas atividades para serem estudadas e comparadas. As atividades escolhidas foram:

- Operar equipamentos com a finalidade de captar tratar e arquivar o áudio das seções de julgamentos e outros eventos;
- Gravar e distribuir o áudio e vídeo pela intranet:

Com a finalidade de se responder o problema desta monografia foi solicitado ao primeiro Grupo que descrevesse, detalhadamente, todos os procedimentos das duas atividades escolhidas, e o segundo ficou com responsabilidade de gravar em vídeo as duas atividades. Ao final desta fase, os dois grupos, sem ter contato prévio, fariam uma análise do trabalho do outro Grupo e responderia o quanto do conhecimento da operação destas atividades foi possível captar.

Assim sendo, o primeiro grupo descreveu os procedimentos realizados:

#### **1. Procedimentos para gravar e distribuir o áudio e vídeo pela intranet;**

- 1) Ligar os computadores para gravação e distribuição de áudio e vídeo “strems”;
- 2) Ligar os computadores para backup;
- 3) Ligar os equipamentos de recepção do áudio e vídeos das seções do tribunal;
  - a. Ligar primeiramente o distribuidor de áudio de cima e ajustar o volume;
  - b. Ligar o distribuidor de baixo e ajustar o volume; e
  - c. Ligar as caixas de som;
- 4) Fazer login nos servidores e habilitar o programa de distribuição “VRS” no horário de início das seções e desligar ao seu término;
- 5) Habilitar as seções a serem gravadas e distribuídas. Podem ser: 1ª turma, 2ª turma, 3ª turma, 4ª turma, 5ª turma, 6ª turma, 1ª seção, 2ª seção, 3ª seção, Corte Especial, Plenário, Sala de Conferências e Auditório;
- 6) Habilitar remotamente no servidor da informática o webcast, procedimento que permite a outros computadores receberem o áudio e vídeo das seções, mas somente no horário do início das seções;
  - a. Entre internet explore;

- b. Digite o endereço do webcast e faça o login;
  - c. Habilite a seção a ser gravada e;
  - d. Saia do internet explore;
- 7) Repetir os passos 4 a 6 no servidor dois.

**2. Procedimentos para operar equipamentos com a finalidade de captar, tratar e arquivar o áudio das seções de julgamentos e outros eventos:**

- 1) Ligar os equipamentos de áudio e vídeos das seções do tribunal;
- 2) Ligar primeiramente a mesa de áudio
- 3) Ligar a mesa de corte de vídeo
- 4) Ligar o rack com equalizador, distribuidor, compressor e amplificadores;
- 5) Ligar os vídeos k7 e colocar as fitas para gravação backup;
- 6) Ligar os computadores para gravação e distribuição de áudio e vídeo local;
- 7) Executar login
- 8) Habilitar o programa de gravação no computador e iniciar a codificação e transmissão na rede de dados do tribunal;
- 9) Abrir os microfones quando necessário da seção para iniciar os teste e operação da seção;
- 10) Avisar a central de gravação do inicio do teste e, posteriormente, o inicio da seção e avisar ao final da seção;
- 11) Repassar as gravações do vídeo k7, a fim de testar as gravações;
- 12) Fixar as câmeras de vídeo na cabine de operação até o inicio da seção com o monitor do computador desligado e, posteriormente, nas pessoas que tiverem a palavra com o monitor ligado;

O segundo Grupo gravou, utilizando uma câmera digital, as rotinas dos procedimentos dos itens acima: um dentro da sala de gravação e distribuição da seção, e o outro na sala de julgamento da 4ª turma do tribunal.

Neste momento, com a finalidade de se medir a efetividade das documentações, foi solicitado ao primeiro grupo que assistisse aos vídeos das duas atividades e tentasse executá-las, somente com a orientação contidas no vídeo. Ao segundo grupo foi solicitado que pegasse a descrição das rotinas das atividades e também as executasse, seguindo apenas os passos listados. Ao final, cada grupo colocaria em relatório as dificuldades e as vantagens encontradas nesta etapa.

**3. Dificuldades e vantagens apontadas por cada grupo:**

Ao se analisar e se comparar os relatório dos dois Grupos, foi possível extrair as seguintes vantagens e dificuldades encontradas na execução das rotinas por intermédio de mídia:

1) Em Papel:

- a. Vantagens: Facilidade de seguir os procedimentos passo a passo, pois de posse desses procedimentos poderiam revisá-los a qualquer tempo.
- b. Dificuldades: falta nível de detalhamento das rotinas e uma descrição visual ou fotos dos equipamentos para identificá-los e ou manter seus controles.

2) Em Vídeo:

- c. Vantagens: Facilidade de identificar os equipamentos, seus controles, uma vez que já tinham uma imagem mental de como executar os procedimentos.
- d. Dificuldades: lembrar-se dos detalhes do vídeo assistido anteriormente e entender o porquê de alguns procedimentos.

#### **4.4 Análise dos Resultados Encontrados**

Os resultados apontados mostram que os dois grupos encontram dificuldades no nível de detalhamento na execução das atividades, na execução das atividades em mídia papel o nível de detalhamento era pequeno e não se tinha uma memória visual das rotinas ou dos equipamentos a serem operados dificultando sua operação. Por sua vez, no vídeo a primeira dificuldade é lembrar-se de todos os detalhes do vídeo e, também, difícil identificar todos os elementos captados pelo operador na execução da atividade.

Quanto as vantagem, na mídia papel, pode-se consultar a qualquer momento qual procedimento se deve executar, mesmo que não se tenha um nível de detalhamento adequado. No vídeo é criada uma memória visual dos equipamentos, sua localização, o que facilita sua operação.

Analisando a experiência podemos afirmar que as maiores dificuldades encontradas na mídia Papel foram o nível de detalhamento. Mas devemos nos preocupar com o nível deste detalhamento, pois se muito pormenorizado, a

descrição seria muito extensa, teria uma dificuldade e se perderia algum tempo para encontrar os tópicos e a falta de uma memória visual. Tudo isso poderia ser solucionado com inclusão de fotos ou desenhos.

Quanto ao vídeo as principais dificuldades encontradas foram lembrar-se dos detalhes do conteúdo. Sendo que a dificuldade está na identificação dos elementos subjetivos que motiva o operador a seguir determinada rotina. A principal vantagem é a criação de uma memória visual ambientando o operador.



## CONCLUSÃO

Através da pesquisa realizada junto aos colaboradores que prestam serviços à Seção de Multimídia, do Superior Tribunal de Justiça, foi possível concluir que tanto o uso da mídia Papel, quanto o emprego do vídeo, favorece a gravação das rotinas desenvolvidas por estes servidores. Mesmo que a mídia Papel não apresente, de forma detalhada, as rotinas desenvolvidas por estes servidores, é fácil o seu manuseio e pode ser apreciada a qualquer momento ou situação necessária. O vídeo favorece a visualização das rotinas, tornando o desenvolvimento das tarefas mais flexíveis; porém, por qualquer risco ocasional, pode tornar-se inútil.

Buscando respostas ao questionamento apresentado no início deste trabalho, é possível ressaltar que ambas as mídias (papel e vídeo) podem ser adotadas para armazenar, disseminar e criar conhecimentos explícitos e tácitos executados pelos servidores da Seção Multimídia. Por ser o vídeo um tipo de mídia que permite visualizar as rotinas desenvolvidas por estes servidores, mostrar o ambiente, transmitir e gerar mensagens sonoras e visuais, além de vários outros elementos das rotinas, torna-se mais viável a sua aplicação. Também, as mensagens gravadas podem sofrer alterações sempre que necessário, sem que as atividades desenvolvidas por estes servidores se tornem rotineiras.

Tendo como base o modelo de construção do ciclo de geração de conhecimento, apontado por Nonaka, I. e Takeuchi, H. e, considera-se de grande importância oferecer oportunidade para todos os servidores da Seção de Multimídia expor seus conhecimentos tácitos a respeito das rotinas por ele desenvolvidas. Estes conhecimentos devem ser armazenados e sempre que necessários explorados para outros servidores. Assim, os futuros servidores da Seção de Multimídia, do Superior Tribunal de Justiça, terão à sua disposição um recurso muito valioso, que é o conhecimento tácito de seus ex-colegas de trabalho.

Também, é importante destacar que o conteúdo abordado no decorrer desta pesquisa é muito amplo e oferece novas oportunidades para os(as) pesquisadores(as) que desejarem buscar novos conhecimentos a respeito das rotinas desenvolvidas pelos servidores da Seção de Multimídia, do Superior Tribunal de Justiça.

## REFERÊNCIAS

- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas*. São Paulo: Elsevier, 1998.
- HOUAISS, Antonio; FRANCO, Francisco Manoel de Mello e VILLAR, Mauro de Salles, *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- KERLINGER, F.N. *Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1979.
- MELLANDER, Klas. *O Poder da Aprendizagem*. São Paulo: Cultrix/Amana. 2002.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa. Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NONAKA, Ikujiro, *Criação de conhecimento na empresa*, Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SANTIAGO JUNIOR, José Renato Satiro. *Gestão do Conhecimento: A Chave para o Sucesso Empresarial*. São Paulo: Novatec, 2004.
- SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé. *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: SMS, 1997
- TAKAHASHI, Tadao (Org.). *Sociedade da Informação no Brasil. Livro Verde*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2.ed. São Paulo. Atlas, 1998.

## Anexo A

Manual de Organização da Secretaria do Tribunal – SECRETARIA DOS ÓRGÃOS JULGADORES

# SECRETARIA DOS ÓRGÃOS JULGADORES

## 1. FINALIDADE

A **Secretaria dos Órgãos Julgadores** tem por finalidade desenvolver as atividades subseqüentes ao processamento inicial, de apoio direto aos Ministros e às sessões colegiadas, e de processamento final, até a baixa definitiva dos autos.

## 2. ESTRUTURA

### 1. Gabinete

### 2. Seção de Apoio aos Advogados - SAPAD

### 3. Seção de Recursos Extraordinários - SEREX

### 4. Coordenadoria de Taquigrafia - CTAQ

#### 4.1. Taquígrafos e Taquígrafos Supervisores

#### 4.2. Seção de Suporte de Notas e Textos - SENOT

#### 4.3. Seção de Multimídia - SMULT

### Seção de Multimídia

I - providenciar a execução dos serviços de operação, gravação, digitalização, organização e distribuição do áudio das sessões de julgamento e das solenidades e de outros eventos;

II - acompanhar, diariamente, os testes feitos nos equipamentos antes de cada sessão e comunicar à Seção de Eletro-Eletrônica os possíveis defeitos de funcionamento dos aparelhos para que sejam reparados;

III - operar equipamentos de som e zelar pela sua conservação;

IV - controlar a qualidade e distribuição do áudio nas salas das sessões de julgamento;

V - organizar e controlar a escala de serviço dos operadores dos equipamentos de som, fiscalizando seu cumprimento;

VI - supervisionar as mesas de som e os demais equipamentos;

VII - gravar as sessões de julgamento, as solenidades e outros eventos de interesse do Tribunal, bem como manter seus respectivos arquivos analógico-digitais;

VIII - providenciar, quando autorizado pelo titular da Coordenadoria de Taquigrafia, a reprodução dos pronunciamentos gravados;

IX - prestar assistência a outras unidades do Tribunal na operação de equipamentos de áudio;

X - articular-se com a Seção de Eletro-Eletrônica nas questões referentes ao cumprimento de contratos de manutenção;

XI - executar edições de áudio e vídeo quando solicitados;

XII - digitalizar e converter formatos de áudio e vídeo.



## APÊNDICE B

### FORMULÁRIO PARA DESCREVER PASSO A PASSO OS PROCEDIMENTOS DAS ATIVIDADES EXECUTADAS NA SEÇÃO DE MULTIMÍDIA DO STJ

#### PROCEDIMENTO: Operar os equipamentos de áudio e vídeo nas seções

- 1) Ligar os equipamentos de áudio e vídeos das seções do tribunal;
- 2) Ligar primeiramente a mesa de áudio
- 3) Ligar a mesa de corte de vídeo
- 4) Ligar o rack com equalizador, distribuidor, compressor e amplificadores;
- 5) Ligar os vídeos k7 e colocar as fitas para gravação backup;
- 6) Ligar os computadores para gravação e distribuição de áudio e vídeo local;
- 7) Executar login
- 8) Habilitar o programa de gravação no computador e iniciar a codificação e transmissão na rede de dados do tribunal;
- 9) Abrir os microfones quando necessário da seção para iniciar os teste e operação da seção;
- 10) Avisar a central de gravação do inicio do teste e, posteriormente, o inicio da seção e avisar ao final da seção;
- 11) Repassar as gravações do vídeo k7, a fim de testar as gravações;
- 12) Fixar as câmeras de vídeo na cabine de operação até o inicio da seção com o monitor do computador desligado e, posteriormente, nas pessoas que tiverem a palavra com o monitor ligado;

## APÊNDICE C

### FORMULÁRIO PARA DESCREVER PASSO A PASSO OS PROCEDIMENTOS DAS ATIVIDADES EXECUTADAS NA SEÇÃO DE MULTIMÍDIA DO STJ

#### **PROCEDIMENTO: Procedimentos para gravar e distribuir o áudio e vídeo pela intranet**

- 1) Ligar os computadores para gravação e distribuição de áudio e vídeo “strems”;
- 2) Ligar os computadores para backup;
- 3) Ligar os equipamentos de recepção do áudio e vídeos das seções do Tribunal;
  - a) Ligar primeiramente o distribuidor de áudio de cima e ajustar o volume;
  - b) Ligar o distribuidor de baixo e ajustar o volume; e
  - c) Ligar as caixas de som;
- 4) Fazer login nos servidores e habilitar o programa de distribuição “VRS” no horário de início das seções e desligar ao seu término;
- 5) Habilitar as seções a serem gravadas e distribuídas. Podem ser: 1ª turma, 2ª turma, 3ª turma, 4ª turma, 5ª turma, 6ª turma, 1ª seção, 2ª seção, 3ª seção, Corte Especial, Plenário, Sala de Conferências e Auditório;
- 6) Habilitar remotamente no servidor da informática o webcast, procedimento que permite a outros computadores receberem o áudio e vídeo das seções, mas somente no horário do início das seções;
  - a) Entre no internet explore;
  - b) Digite o endereço do webcast e faça o login;
  - c) Habilite a seção a ser gravada e;
  - d) Saia do internet explore;
- 7) Repetir os passos 4 a 6 no servidor dois.